



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**MODELO SISTÉMICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DEL CEBE “ROSA DE AMÉRICA”, DEL
DISTRITO DE SANTA ANA, LA CONVENCIÓN-CUSCO 2015.**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN
EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA**

AUTORA: ERIKA ROSA LUZ CACERES CASQUINO

ASESOR: Dr. MANUEL BANCES ACOSTA

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

**MODELO SISTÉMICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DEL CEBE “ROSA DE AMÉRICA”, DEL DISTRITO DE
SANTA ANA, LA CONVENCIÓN-CUSCO 2015.**

ERIKA ROSA LUZ CACERES CASQUINO

AUTORA

Dr. MANUEL BANCES ACOSTA

ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en: **Gerencia Educativa Estratégica.**

APROBADO POR:

Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
Presidente del Jurado

Dra. YVONNE SEBASTIANI ELIAS
Secretaria del Jurado

Dr. WALTER CAMPOS UGAZ
Vocal del Jurado

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

DEDICATORIA

*A Dios por la gracia divina de la vida y
porque siempre ilumina nuestros pasos cada
día.*

*A mis amados padres por su constante apoyo
moral y por haberme inculcado valores, que me
sirvieron en mi vida y en mi formación
profesional.*

Erika

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional “PEDRO RUIZ GALLO”, a los claustros de la Escuela de Post Grado por brindarnos la oportunidad de continuar especializándonos y ampliar nuestros conocimientos y a todos los docentes por impartir sus conocimientos desinteresados, como base para alcanzar nuestras aspiraciones profesionales.

Al Director de la I. E. Especial CEBE “Rosa de América”, del distrito de Santa Rita de Sigvas, por brindarme la oportunidad de realizar el presente trabajo de investigación.

A todas y cada una de las personas que colaboraron en el presente trabajo de investigación.

INDICE

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	13
1.1. UBICACIÓN O CONTEXTUALIZACIÓN DEL CEBE ROSA DE AMÉRICA.....	13
1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	16
1.3. MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA	19
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DEL MODELO SISTÉMICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	23
2.1. ANTECEDENTES.....	23
2.2. BASE TEÓRICA CIENTÍFICA	25
2.2.1. Teoría de Sistemas de Bertalanffy.....	25
2.2.2. Teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard.....	28
2.3. BASE CONCEPTUAL	31
2.3.1. Modelo sistémico	31
2.3.2. Desarrollo organizacional	37
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	46
2.4.1. Acompañamiento pedagógico.....	46
2.4.2. Administración y calidad	46
2.4.3. Calidad	46
2.4.4. Capacitación	46
2.4.5. Control.....	47
2.4.6. Delegar.....	47
2.4.7. Dirección.....	47
2.4.8. Evaluación del desempeño.....	47
2.4.9. Supervisión	47
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO	49

3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.....	60
3.3. PROPUESTA	61
3.3.1. Introducción y síntesis de la problemática.....	61
3.3.2. Objetivo de la propuesta	61
3.3.3. Fundamentación.....	61
3.3.4. Estructura o contenidos	62
3.3.5. Metodología	63
3.3.6. Funcionamiento.....	68
3.3.7. Evaluación.....	70
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS.....	74

RESUMEN

La presente investigación tiene como título **“MODELO SISTÈMICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA I. E. ESPECIAL CEBE “ROSA DE AMÉRICA”, DEL DISTRITO DE SANTA ANA, LA CONVENCIÓN-CUSCO 2015”**, siendo el problema científico en la I.E. Especial CEBE “Rosa de América” del distrito de Santa Ana, La Concepción, Cusco, se observa deficiencias en el desarrollo organizacional; evidenciado: por la aplicación de un modelo de gestión tradicional, ausencia de práctica de valores, limitada participación de los agentes educativos, ausencia de acompañamiento pedagógico, falta de planificación y dirección técnica deficiente.

El objetivo general es elaborar y proponer un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional de la I.E. Especial CEBE “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana, provincia de La Concepción, Cusco-2015; siendo los objetivos específicos: realizar un diagnóstico del desarrollo organizacional de la I.E. Especial CEBE “Rosa de América”, elaborar un modelo sistémico, proponer un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Se formula la hipótesis si se elabora y propone un modelo sistémico basado en la teoría de Sistemas de Bertalanffy y la teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard entonces; se coadyuvará a mejorar el desarrollo organizacional de la I.E. CEBE Especial “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana, La Concepción, Cusco – 2015.

Palabras claves: Modelo sistémico, desarrollo organizacional.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como título **“MODELO SISTÈMICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA I. E. ESPECIAL CEBE “ROSA DE AMÉRICA”, DEL DISTRITO DE SANTA ANA, LA CONVENCIÓN-CUSCO 2015”**.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, por ello la importancia de desarrollar la presente investigación.

Por otro lado, varios investigadores, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el D.O. determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

"Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau Scott 1980).

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.

De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa. Por ello, su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

El problema científico en la I.E. Especial CEBE “Rosa de América” del distrito de Santa Ana, La Concepción, Cusco, se observa deficiencias en el desarrollo organizacional; evidenciado: por la aplicación de un modelo de gestión tradicional, ausencia de práctica de valores, limitada participación de los agentes educativos, ausencia de acompañamiento pedagógico, falta de planificación y dirección técnica deficiente,

El objetivo general es elaborar y proponer un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional de la I.E. Especial CEBE “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana, provincia de La Concepción, Cusco-2015; siendo los objetivos específicos: realizar un diagnóstico del desarrollo organizacional de la I.E. Especial CEBE “Rosa de América”, elaborar un modelo sistémico, proponer un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Se formula la hipótesis se elabora y propone un modelo sistémico basado en la teoría de Sistemas de Bertalanffy y la teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard entonces; se coadyuvará a mejorar el desarrollo organizacional de la I.E. CEBE Especial “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana, La Concepción, Cusco – 2015.

El desarrollo de la investigación se ha basado en la teoría de Sistemas de Bertalanffy, que sostiene, la comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

También tenemos el apoyo científico de la Teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard, ya que el Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio busca el logro de una eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Los métodos utilizados para el desarrollo de la investigación son el histórico: en la contextualización y evolución histórica de la problemática del razonamiento lógico, en el marco teórico, así como en la aplicación de las diferentes estrategias de la Propuesta; el método lógico, en todo el desarrollo del estudio investigativo; el inductivo – deductivo, en la aplicación de los instrumentos, así como en el análisis e interpretación de resultados; el de modelación, en el modelo teórico de la propuesta; todo ello contará con el apoyo de las teorías de Sistemas de Bertalanffy y la Teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard

El instrumento utilizado fue el cuestionario el cual nos brindó la información necesaria para darnos cuenta de la álgida problemática del desarrollo organizacional.

A través del modelo sistémico se pretende mejorar el desarrollo organizacional de la institución educativa especial Rosa de América.

La investigación ha sido distribuida en tres capítulos para su mayor comprensión tenemos: el Capítulo I, contiene el análisis de la problemática de I; a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución del desarrollo organizacional, las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo, la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

El Capítulo II, se refiere al marco teórico el mismo que presenta la base teórica científica, que contiene la teoría de Sistemas de Bertalanffy y la Teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard, continuando con la base conceptual y la definición de términos.

El Capítulo III, presenta los resultados y la propuesta, el mismo que está distribuido de la siguiente manera: análisis e interpretación de los resultados, modelo teórico de la propuesta y la propuesta.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los respectivos anexos utilizados en el desarrollo de todo el proceso de la investigación.

CAPÍTULO I:
ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1. UBICACIÓN O CONTEXTUALIZACIÓN DEL CEBE ROSA DE AMÉRICA

La provincia de la convención fue fundada el 25 de julio de 1857 y tiene un clima especial de valle donde se pueden desarrollar diferentes actividades deportivas y se complementa con el turismo de aventura.

Fue conocida antiguamente como Wilcapampa Yunca y estuvo habitada por grupos aborígenes como los Mañaríes, Pilcozones e Izcazingas, que hicieron contacto con el Imperio Inca, probablemente procedentes de Vilcabamba. La zona de ceja de selva estuvo habitada por etnias amazónicas Machiguengas.

Durante la colonia La Convención fue considerada zona antigua de evangelización y concesión de tierras para los conquistadores, iniciándose así la formación de haciendas en el Valle, ubicadas principalmente en las partes más altas. Las haciendas tuvieron como principal cultivo la caña de azúcar (para producción de azúcar y aguardiente), frutas exóticas y la hoja de coca, destinados al consumo de la población indígena y de mineros.

El 25 de julio de 1857, se creó por Ley, la provincia de La Convención en el gobierno del Mariscal Ramón Castilla y Marquesado, en ese entonces estaba conformada por los valles de Santa Ana, Occobamba, Mosocllacta y Lares. Sus distritos inicialmente fueron: Santa Ana, Echarate, Huayopata, Occobamba y Vilcabamba. A raíz de la epidemia de malaria en los años 1930 y 1940, los hacendados ofrecieron pequeñas parcelas a cambio de trabajo en sus tierras, por un número determinado periodo.

Los inmigrantes se convirtieron entonces en "arrendires" de los hacendados, como forma particular de tenencia.

Con el pasar del tiempo los "arrendires" subarrendaron sus parcelas a sus allegados, que con el transcurso del tiempo, convirtieron las casas de las agrupaciones de los arrendatarios en centros poblados, es decir los actuales distritos, caseríos y anexos que fueron las antiguas haciendas.

Es así que la ciudad de Quillabamba la capital de la Provincia de La Convención se creó oficialmente como Villa y Capital el 29 de noviembre de 1918 por Ley Nro. 2890, promulgada por el Gobierno de Manuel Pardo y Lavalle, posteriormente por Ley Nro. 12834 de fecha 13 de setiembre de 1957 se le confiere la calidad de ciudad. La extensa geografía convenciana ha sido testigo de grandes acontecimientos, registrados en las páginas de la historia Peruana como: La resistencia inca en Vilcabamba en contra de la invasión española. El sindicalismo campesino clasista y sus luchas sociales en la década de 1960 – 1970 que concluyó con la expulsión de los terratenientes. En los últimos años, el descubrimiento de los hidrocarburos de Camisea.

En el distrito de Santa Ana, los benefactores propietarios de haciendas en aquel entonces Don Nicanor Larrea y Don Martín Pió Concha, un 20 de junio de 1881, determinaron la donación de terrenos para la formación de la actual ciudad de Quillabamba. Tal hecho, dio origen a la promulgación de la ley N° 2890 del 29 de noviembre de 1918 elevando al pueblo de Quillabamba a la categoría de Villa, declarándola capital de la provincia de La Convención.

El Distrito peruano de Santa Ana es uno de los catorce distritos de la Provincia de La Convención, ubicada en el Departamento de Cusco, bajo la administración el Gobierno regional del Cuzco. Desde el punto de vista jerárquico de la Iglesia Católica forma parte de la Vicariato apostólico de Puerto Maldonado. Fue creado el 21 de junio de 1825 mediante Decreto dado por el Libertador Simón Bolívar.

Según el Proyecto Educativo Institucional (2015, p. 3-5), el CEBE Rosa de América fue creado por Resolución N° 386 el 15 de agosto de 1984, el nombre de la Institución Educativa se debe a que fue creado en el mes de agosto, ya que en el calendario religioso se celebra a Santa Rosa de Lima, por esa razón se denomina “Rosa de América”, y nuestra Patrona es Santa Rosa de América”.

El CEBE “Rosa de América” se encuentra ubicado en la zona urbana, en el Jr. Confraternidad, Mz. “E” Lote 7; de la urbanización 4 de noviembre, distrito de Santa Ana, provincia LA Convención, departamento Cusco. El CEBE “Rosa de América” prácticamente, se encuentra ubicado aledaño a instituciones educativas del nivel inicial, primaria, secundaria, CETPRO, EBA, institutos y universidades, donde nuestros alumnos inclusivos puedan incluirse de acuerdo al nivel de aprendizaje que logren.

Cuenta con local propio y servicios básicos, el CEBE “Rosa de América” cuenta con una infraestructura deficiente, con material inadecuado, con aulas antipedagógicas, personal mal remunerado, sobrepoblación estudiantil de acuerdo a la infraestructura; todas estas limitaciones perjudican a la buena ejecución de los aprendizajes de nuestros alumnos.

El enfoque que plantea la educación especial tiene como base la inserción del niño, adolescente y joven a la sociedad de forma que pueda desenvolverse y crear autonomía propia con apoyo del equipo de Servicio, Apoyo y Asesoramiento a las Necesidades Educativas Especiales (SAANEE)

Brinda los servicios en Educación, Psicología, Terapia Física, Terapia de Lenguaje, Terapia Ocupacional e Inclusión Educativa. Los estudiantes que asisten a nuestra institución son niños con déficit intelectual, auditivo y motor.

En lo psicolinguístico, el 90 % de los alumnos del CEBE “Rosa de América” hablan el idioma español y un 10 % se comunican a través del lenguaje de señas, en el caso de los niños que presentan sordera.

Respecto a lo sociolingüístico, los padres de familia del CEBE “Rosa de América” y la comunidad aledaña a la institución hablan el idioma español. El clima, El CEBE “Rosa de América” se encuentra ubicado en la zona que presenta un clima húmedo – tropical.

EL CEBE “Rosa de América” participa a nivel institucional en el Aniversario de la I.E, Día de la Educación Inicial, Día de la Persona con Discapacidad, Día de los Derechos del Niño, aniversario de la Provincia y aniversario del Distrito. La comunidad Educativa profesa en mayor porcentaje la religión Católica Apostólica Romana. Por otro lado, los padres de familia presentan un bajo nivel económico, puesto que tienen trabajos independientes y eventuales.

1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971: 89) sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA.

Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado. Ya desde ese entonces existieron dificultades en el desarrollo organizacional, debido a la influencia de diferentes factores existentes en las instituciones.

Warren Bennis (1966: 105) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard OilCompany, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa. Aquí también se aprecia que ya existían deficiencias en el desarrollo organizacional, puesto que ya empezaron las preocupaciones para el adecuado desenvolvimiento de las personas en la empresa.

Prácticamente, con el transcurso del tiempo, el desarrollo organizacional va pasando por diferentes etapas, donde existieron deficiencias en las empresas. De esta manera, se pueden distinguir los orígenes de los problemas modernos en cuanto a productividad y satisfacción en el trabajo ya que se enseñó a los empleados que el trabajo es una necesidad desagradable y monótona. Actualmente el industrial ofrece incentivos para sus necesidades físicas, pero las psicológicas (responsabilidad, orgullo por el oficio, respeto propio, sentimiento de utilidad social) no siempre son tomadas en cuenta (Schultz, 1991).

El estudio del comportamiento humano se ha influenciado por dos filosofías: la de las diferencias individuales y el enfoque de características generales. La primera afirma que las personas difieren entre sí en formas constantes y procura comprender estas diferencias. Cuando se encuentran diferencias estables, tal información puede ayudar a predecir el comportamiento futuro del individuo. El segundo trata de explicar cómo piensa y actúa la gente en general en función de diversas condiciones de control y así predecir ciertas reacciones humanas (Howell, 1979: 124).

Actualmente, el empresario no se preocupa primordialmente por las máquinas y los materiales sino por el manejo del personal, ha cambiado principalmente por dos aspectos: 1) la producción en masa, consistente en la organización de los individuos para una tarea común, convirtiéndose en un principio básico de todas las actividades manufactureras, ya sea el ensamble, la agricultura o el trabajo burocrático de las grandes oficinas. 2) la aparición de las grandes empresas industriales, que a su vez representan problemas de relaciones humanas, además de jugar un papel importante en la economía de las naciones (Brown, 1982).

La solución a tales problemas podría basarse en la posibilidad de adaptar la nueva organización tecnológica de la industria, de manera que corresponda más de cerca de las necesidades humanas.

Lamentablemente, todavía el Desarrollo Organizacional no es tomado en cuenta como instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, a pesar de ser condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Con el transcurso de los años el Desarrollo Organizacional ha tenido novedades y dificultades, la grande y nueva contribución del nuevo arte del Desarrollo Organizacional está en el uso sistemático, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado: lo que apenas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias, en las décadas de los años 40, 50, 60.

En el Perú, Macías, J. (2008) realizó un estudio de investigación que consistía en la medición del impacto generado por un proceso de Desarrollo Organizacional conocido como Indagación Apreciativa, en dos variables de relevancia organizacional que son Actitud de Compromiso en el Trabajo y Calidad de Clima Organizacional. La hipótesis de la investigación fue rechazada; las causas pueden ser varias: El nivel de percepción de compromiso en el trabajo y del clima organizacional era alto en lo general; o las variables elegidas podrían no ser las más impactadas por el experimento o el grupo presentó situaciones fluctuantes durante el proceso. Se concluye que la investigación podría ser mejorada.

Al hablar de instituciones educativas, nos referimos a ellas como organizaciones que orientan el trabajo hacia la producción de servicios relacionados con la enseñanza – aprendizaje.

De lo vertido podemos afirmar que si queremos cambiar las escuelas y, con ello mejorar el desarrollo organizacional, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela; que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación adecuada, pero sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio para el desarrollo organizacional.

1.3. MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA

En la I.E. Especial CEBE “Rosa de América” del distrito de Santa Ana, La Concepción, Cusco, se observa deficiencias en el desarrollo organizacional; evidenciado: por la aplicación de un modelo de gestión tradicional, ausencia de práctica de valores, limitada participación de los agentes educativos, ausencia de acompañamiento pedagógico, falta de planificación y dirección técnica deficiente.

Cuenta con local propio y servicios básicos, el CEBE “Rosa de América”; sin embargo, su infraestructura es deficiente, el material es inadecuado para trabajar, incluso, las aulas son antipedagógicas lo cual genera malestar tanto en docentes como estudiantes.

Por otro lado, el personal docente se encuentra mal remunerado, lo cual afecta en práctica de valores, ofrecen una gestión tradicional, que no permite afrontar adecuadamente el cambio que la sociedad demanda.

Lamentablemente no se evidencia preocupación por la renovación de los métodos de enseñanza desde el enfoque constructivista, lo cual se manifiesta negativamente en el trabajo en el aula; incluso, esta práctica dista mucho de un proceso reflexivo y recreativo por parte del profesor, muy fácilmente copia los modelos y asume las orientaciones como recetas, lo cual no permite el adecuado desarrollo organizacional, porque sus planteamientos y realizaciones no están de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país, ni el de los estudiantes.

Por si ello fuera poco, todavía existe en nuestro medio una supervisión fiscalizadora, llamada también autocrática o coercitiva; ella corresponde al antiguo concepto de la supervisión y consiste en la labor de inspección, casi en forma policiaca, cuyo fin primordial es señalar errores, fallos en el cumplimiento de la Ley y su reglamento y hacer críticas destructivas e imponer la autoridad inspectorial, lo cual repercute negativamente en el desarrollo organizacional.

El enfoque que plantea la educación especial tiene como base la inserción del niño, adolescente y joven a la sociedad de forma que pueda desenvolverse y crear autonomía propia con apoyo del equipo de Servicio, Apoyo y Asesoramiento a las Necesidades Educativas Especiales (SAANEE); sin embargo, ello no se llega a cumplir por la falta de planificación y dirección técnica eficiente.

Respecto a lo sociolingüístico, los padres de familia del CEBE “Rosa de América” y la comunidad aledaña a la institución hablan el idioma español, sin embargo, no muestran el interés necesario para que los docentes se capaciten más, se muestran como entes pasivos y conformistas con lo que reciben sus niños. Por otro lado, los padres de familia presentan un bajo nivel económico, puesto que tienen trabajos independientes y eventuales; asimismo, su nivel cultural e intelectual es bajo, lo que les hace ser conformistas.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación de tipo descriptivo con propuesta. El diseño de la investigación es de tipo descriptivo – propositivo, siendo el esquema:

$M \rightarrow O \rightarrow P$

Dónde:

M = Muestra

O = Observación

P = Propuesta

La población del presente estudio estará conformada por 6 docentes de la Institución Educativa Siendo pequeña la población la muestra queda conformada por 6 docentes, La muestra fue representativa, porque fue definida en base a los datos proporcionados por el director de la Institución.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizó la encuesta. Como instrumento se utilizó el cuestionario aplicado a los docentes, de los cuales se recabó la información necesaria para darnos cuenta de la álgida problemática del desarrollo organizacional que afecta a esta Institución.

Para la recolección de los datos previamente se coordinó con el director y los docentes. Luego, se procedió a aplicar el cuestionario a los docentes, el mismo que estuvo constituido por 10 ítems, para lo cual previamente se les informó de los objetivos que se pretendían lograr, los cuales no quisieron brindar su apoyo muy fácilmente, pero finalmente se logró recabar la información necesaria. El cuestionario tuvo una duración de 45 minutos de aplicación. Fue realizado el lunes 16 de octubre del 2015.

Los métodos utilizados para la recolección de datos fueron: el analítico, que nos permitió analizar la realidad problemática del desarrollo organizacional, identificando las causas que lo propiciaron; el inductivo – deductivo, que nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema del desarrollo organizacional, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones. Así mismo se usó el método histórico para la evolución histórica del problema; el método abstracto para la interpretación de los resultados y el método estadístico para el procesamiento de los datos obtenidos respecto a las variables de estudio.

Concluido el trabajo de campo se procedió al tratamiento estadístico, para ello, se trabajó manualmente. Luego se procedió a realizar los cuadros y gráficos debidamente interpretados en base al marco teórico y operativo de la investigación.

Dichos resultados nos dieron a conocer la álgida problemática del desarrollo organizacional, por lo tanto se hace necesario elaborar y proponer un modelo sistémico que coadyuve a mejorar el desarrollo organizacional.

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO DEL MODELO SISTÉMICO Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO DEL MODELO SISTÉMICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1. ANTECEDENTES

SANDER, B. (2004) Gestión educativa y calidad vida (artículo). “La administración dialógica... trata de explicar las múltiples contradicciones que caracterizan la existencia humana y la sociedad y sus organizaciones y que trata de imperar tanto al subjetivismo y al objetivismo en campo de gestión educativa, una postura integracionista, cuyo propósito es la transformación cualitativa de la institución educativa”.

Para el autor la gestión de recursos humanos en la institución educativa se sustenta en el principio dialógico entre los actores educativos, para llegar a conclusiones compartidas o por convención que genera el equilibrio racional, sin dejar de lado las diferencias que es la fuente del dinamismo favorable que permite el desarrollo institucional y desarrollo personal académica y profesional de los docentes.

MALAGON, A. (2003) Planificación institucional en Educación (monografía – Bogotá) acota: “El liderazgo educacional, permite la integración coherente material y espiritual de todos los actores sociales en la institución Educativa moderna, sin este componente es posible que produzca el resquebrajamiento de las relaciones interpersonales en la comunidad educativa”. Esta es una advertencia, pero no plantea la fuente de las controversias y las pautas metodológicas de su amortiguamiento, teniendo en cuenta que las diferencias a lado de unidad son realidades irrefutables, pero es peligroso para la institución educativa el predominio de las relaciones antagónicas, por eso la gestión educativa tiene que pugnar por el equilibrio entre la unidad y diversidad, para el desarrollo óptimo de la institución educativa.

LEIVA, G. (2006) Programa de estrategias de trabajo en equipo para la optimización de las relaciones interpersonales de la I.E. Nro. 86925 – CONTUMAZA (Tesis de grado, UNPRG).

En este trabajo descriptivo-propositivo afirma: que el “programa de estrategias de trabajo en equipo permite la optimización de las relaciones interpersonales de los docentes con los padres de familia en la I.E. nro. 82925 de Contumazá”. En buena cuenta este enunciado una verdad aproximativa que vale la pena rescatarlo como conocimiento previo en nuestro trabajo, pero hacemos una crítica constitutiva, precisamente el autor no enfatiza la fuente filosófica, ontológica y epistemológica de las contradicciones asociadas a la unidad y diversidad en el campo social e institucional y los estilos y métodos de solución que no basta el trabajo en equipo, sino más allá como la sensibilización y concientización sobre la unidad y diferencias entre los actores sociales y las formas de solución, mediante los procesos de crítica y autocrítica, propuestas argumentadas.

HIDALGO, G. Y ABARCA, N.(1999). Comunicación interpersonal (Universidad Católica de Chile). “La comunicación interpersonal es la naturaleza humana que permite el desarrollo de las habilidades sociales en el proceso de interacción social de unidad y respeto de opiniones y puntos de vista de los interlocutores en torno a normas y principios comunes y cuando se alejan de los patrones comunes y se produce la ruptura de las relaciones que afecta a las personas e instituciones de diversos tipos y de rasgo”.

En este caso con todo grupo humano, comunidad e instituciones, la comunicación es el factor importante de la cohesión, unidad y equilibrio entre todos los componentes y dimensiones del sistema, que va condicionar el funcionamiento óptimo, caso contrario se encaminaría hacia el desequilibrio y anomalías, desajustes y disfunción institucional, lo cual no significa querer anular las diferencias que reinan en toda institución, más al contrario es concebir que el equilibrio con la diversidad se complementan mediante la crítica propositiva fundamentado.

CASTILLO SÁNCHEZ. Realizo un trabajo sobre la “Comunicación y las Relaciones Interpersonales” donde señala que en todo intercambio comunicativo es posible distinguir diferentes niveles y ordenes, el primer nivel es informativo donde los mensajes emitidos dan cuenta de los datos económicos, sociales y culturales de los interactuantes. Un segundo nivel estaría compuesto por aquellos mensajes que ubican a los interactuantes en las funciones que están cumpliendo y el rol que están desempeñando.

Estos dos niveles de intercambio informativo de referencia para los interactuantes, estarán dados a nivel preferentemente verbal, aunque con aportes importantes de comunicación no verbal. El trabajo intenta dar cuenta del aspecto que esta al interior de toda organización y que de cierta forma lo hace coherente, previsible y contribuye a su éxito o fracaso.

2.2. BASE TEÓRICA CIENTÍFICA

2.2.1. Teoría de Sistemas de Bertalanffy

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La teoría del sistema es una consecuencia de la teoría general de sistemas, notablemente en la administración.

El sistema “es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, y de ella se deducen dos conceptos. Propósito y globalismo” (Bertalanffy 1950). Estos dos conceptos reflejan dos características básicas de un sistema.

a) Propósito u objetivo: todo sistema tienen uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar un objetivo.

b) Globalismo o totalidad: cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios se presenta como un ajuste a todo el sistema, que siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte de la unidad.

Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.

- Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la geneantropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un súper sistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serio como en paralelo.

Entre las diferentes partes del sistema existe una relación de causa y efecto.

- En cuanto a la constitución de los sistemas pueden ser físicos y abstractos y existe complementariedad entre ambos sistemas.
- Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.
- Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.
- En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente ni influye en éste, sin embargo al que debemos de resaltar en nuestro trabajo de investigación es al sistema abierto ya que al interior de ella se producen relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan las pérdidas en su propia organización.

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera.

En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

		Entradas				Salidas		
Ambiente	À	Información Energía Recursos Materiales	à	Transformación o procesamiento	à	Información Energía Recursos Materiales	à	Ambiente

Modelo genérico de sistema abierto.

2.2.2. Teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio busca el logro de una eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización?

Frente a esta problemática es importante saber qué es el Desarrollo Organizacional. “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente” (Chiavenatto, 1998).

“Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. (Warren Bennis, 1972).

“Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento” (Richard Beckhard, 1972).

De acuerdo con las anteriores definiciones, el desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento.

Para Warren Bennis y Richard Beckhard. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Según los autores, **las características del desarrollo organizacional** son las siguientes:

- Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.
- Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o requerimientos que la organización intenta satisfacer: Crecimiento, destino, identidad y revitalización. Satisfacción y desarrollo humano. Eficiencia organizacional.
- Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del conocimiento experimentado.
- Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización.
- Implica una relación cooperativa de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.

- Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones, basados en la filosofía del Desarrollo Organizacional como:
 - Mejoramiento de la competencia interpersonal.
 - Transferencia de valores para que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
 - Comprensión entre los grupos de trabajo y los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
 - Administración por equipos, o sea, capacidad de desarrollo de equipos funcionales para trabajar con mayor eficiencia.
 - Desarrollo de métodos de solución de conflictos. En lugar de los usuales métodos burocráticos basados en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios.
 - El poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos.

Un programa de Desarrollo Organizacional es un proceso largo que inicialmente puede causar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, y en el incremento de la productividad.

Se logra a través de las siguientes etapas:

1. Diagnóstico. El diagnóstico es la primera etapa del DO, en ésta el agente de cambio junto con el grupo directivo describen, sin evaluar la situación actual de la organización. El diagnóstico abarca dos áreas principales: el subsistema o la estructura organizacional formal y los procesos organizacionales; o sea, lo que conforma la cultura organizacional; cómo trabaja el grupo y los aspectos referentes a valores, mitos, etc.
2. Planeación de la estrategia. Una vez definido el diagnóstico, el agente de cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización.

Las estrategias del DO son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio; estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización.

3. Educación. Comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos, mediante la aplicación de las estrategias, implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha.

4. Asesoría, entrenamiento y consultoría. Se realiza de manera simultánea a la etapa de educación; el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios.

5. Evaluación. Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados para retroinformar el proceso y hacer los ajustes necesarios.

Esta teoría sirve como sustento científico para el desarrollo de la investigación porque su objetivo principal es cambiar actitudes, comportamiento y estructura en la organización, para que se adapte fácilmente al medio y cambios continuos que abarcan a la institución como un sistema total.

2.3. BASE CONCEPTUAL

2.3.1. Modelo sistémico

2.3.1.1. Parámetros de los sistemas

El sistema se caracteriza por ciertos parámetros. Los parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema.

Los parámetros de los sistemas son:

- Entrada o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.

- Salida o producto o resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
- Procesamiento o procesador o transformador (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.
- Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback): es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

2.3.1.2. El Sistema Abierto

El sistema abierto como organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un equilibrio dinámico en ese sentido.

La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Existen diferencias entre los sistemas abiertos (como los sistemas biológicos y sociales, a saber, células, plantas, el hombre, la organización, la sociedad) y los sistemas cerrados (como los sistemas físicos, las máquinas, el reloj, el termostato):

- El sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente en forma dual, o sea, lo influye y es influenciado. El sistema cerrado no interactúa.
- El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no.

Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, no así el sistema cerrado.

Al igual que los organismos vivos, las empresas tienen seis funciones primarias, estrechamente relacionadas entre sí:

- Ingestión: las empresas hacen o compran materiales para ser procesados. Adquieren dinero, máquinas y personas del ambiente para asistir otras funciones, tal como los organismos vivos ingieren alimentos, agua y aire para suplir sus necesidades.
- Procesamiento: los animales ingieren y procesan alimentos para ser transformados en energía y en células orgánicas. En la empresa, la producción es equivalente a este ciclo. Se procesan materiales y se desecha lo que no sirve, habiendo una relación entre las entradas y salidas.
- Reacción al ambiente: el animal reacciona a su entorno, adaptándose para sobrevivir, debe huir o si no atacar. La empresa reacciona también, cambiando sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros. Se puede alterar el producto, el proceso o la estructura.
- Provisión de las partes: partes de un organismo vivo pueden ser suplidas con materiales, como la sangre abastece al cuerpo. Los participantes de la empresa pueden ser reemplazados, no son de sus funciones sino también por datos de compras, producción, ventas o contabilidad y se les recompensa bajo la forma de salarios y beneficios. El dinero es muchas veces considerado la sangre de la empresa.
- Regeneración de partes: las partes de un organismo pierden eficiencia, se enferman o mueren y deben ser regeneradas o relocalizadas para sobrevivir en el conjunto. Miembros de una empresa envejecen, se jubilan, se enferman, se desligan o mueren. Las máquinas se vuelven obsoletas. Tanto hombres como máquinas deben ser mantenidos o relocalizados, de ahí la función de personal y de mantenimiento.
- Organización: de las funciones, es la requiere un sistema de comunicaciones para el control y toma de decisiones. En el caso de los animales, que exigen cuidados en la adaptación.

En la empresa, se necesita un sistema nervioso central, donde las funciones de producción, compras, comercialización, recompensas y mantenimiento deben ser coordinadas. En un ambiente de constante cambio, la previsión, el planeamiento, la investigación y el desarrollo son aspectos necesarios para que la administración pueda hacer ajustes.

El sistema abierto es un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

La eficiencia y eficacia Institucional hoy se mide por sus resultados y la calidad de los mismos, o sea, el producto y para lograr ello tenemos que hacer procesos de intervención a cada uno de los elementos que intervienen en ella para oportunamente plantear cambios o modificaciones; esto es el sistema de Monitoreo; el Acompañamiento a la labor pedagógica, desde una mirada técnica, pero a la vez humana y fraterna.

El sistema se caracteriza por una serie de parámetros. Los parámetros de los sistemas son: de entrada o insumo que es el punto de partida del sistema; de salida, producto o resultado y estos son las salidas. Estos resultados deben ser congruentes con los objetivos del sistema; de procesamiento, procesador o transformador es el fenómeno que causa cambios, es el mecanismo de conversión de entrada en conversión. El procesador caracteriza la acción de los sistemas se define por la totalidad de los elementos:

En el procesamiento ingresan insumos y de ella salen elementos diferentes, que son los productos; de retroalimentación, retroacción, retroinformación o alimentación de retorno que es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. La retroalimentación tiene por objetivo controlar el estado de un sistema sujeto a un monitor.

La retroalimentación trata de mantener o perfeccionar el desempeño del proceso para que su resultado sea siempre adecuado al estándar o criterio escogido y manejando el concepto de que el monitoreo es un sistema estratégico de recojo de información periódica y continua y al conjunto de medios para los resultados cuantitativos y cualitativos para generar nuevas propuestas y alternativas para mejorar la estrategia de intervención para que su resultado sea siempre adecuado al estándar o criterio escogido y finalmente tenemos el ambiente que es el medio que rodea externamente al sistema. El sistema abierto recibe entradas del ambiente, las procesa y efectúa nuevas salidas hacia el ambiente. El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados y son interdependientes. El sistema es influenciado por el ambiente a través de la entrada, y lo influencia a su vez, a través de la salida.

Siendo la supervisión educativa un servicio de orientación y asesoramiento que permite optimizar el funcionamiento de las organizaciones y teniendo en cuenta que una organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y esta puede ser estudiada por la teoría de sistemas.

2.3.1.3. Características de los Sistemas.

Según Schoderbeky otros (1993) las características que los teóricos han atribuido a la teoría general de los sistemas son las siguientes:

- a) Interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares: Toda teoría de los sistemas debe tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existentes entre los mismos y la interdependencia de los componentes del sistema.
- b) Totalidad. El enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, en el cual el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada a cada uno de sus elementos descompuestos: se trata más bien de un tipo gestáltico de enfoque, que trata de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.

c) Búsqueda de objetivos, todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final ó una posición de equilibrio.

d) Insumos y productos, todos los sistemas dependen de algunos insumos para genera las actividades que finalmente originaran el logro de una meta: Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.

e) Transformación, todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas. Entre las entradas se puede incluir, informaciones, actividades, una fuente de energía, conferencias, lecturas, materia prima, etc. Lo que recibe el sistema es modificado por este de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de entrada.

f) Entropía, la entropía está relacionado con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si se los deja aislados, perderían con el tiempo todo movimiento y degeneraran, convirtiéndose en una masa inerte.

g) Regulación, si los sistemas son conjunto de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben de ser regulados de alguna manera para que los objetivos del sistema finalmente se realicen.

h) Jerarquía, generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistema más pequeños.

i) Diferenciación, en los sistemas complejos las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema adaptarse a su ambiente.

Dadas estas características nos imaginamos a la institución Educativa como un sistema y en consecuencia debemos de aplicar estos principios.

Esta teoría nos permitirá comprender que en los procesos de supervisión y monitoreo no pueden realizarse interpretaciones ni descripciones en términos de sus elementos separados, en el cual todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiarlos en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos, se trata más bien de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción que buscan el logro de metas u objetivos. En el Sistema Educativo para que los estudiantes logren aprendizajes de calidad como resultados es el producto de la interacción de todos sus factores que lo determinan internos y externos, si algo falla como sucede se tendrá los tipos de resultado que estamos obteniendo.

La supervisión no debe de concebirse como una evaluación entendida en términos de pretender "medir" el rendimiento de directivos y maestros, sino como un proceso en el que se tienen que tomar en consideración los múltiples factores que convergen en el fenómeno educativo.

En conclusión podemos decir que el concepto de sistema supone la interacción fluida entre los factores internos y externos lo cual implica que no pueden existir elementos aislados.

2.3.2. Desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados.

Se concibe el desarrollo organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

Es una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, permite obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto en una necesidad”.(Wikipedia, 2012)

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en el comportamiento de las personas, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización educativa.

2.3.2.1. Objetivos del desarrollo organizacional

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del desarrollo organizacional son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.

- Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias"
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

2.3.2.2. Tareas específicas del desarrollo organizacional

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Según Pauchar (2012, p. 5) “Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por eso necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional.

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas (recordar al respecto aquello de que "No hay peor sordo que el que no quiere oír").

La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración (que corresponde al conocido "ponerse la camiseta") es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización.

Se trata entonces de promover las condiciones que confluayan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización:

- 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias,
- 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.)
- 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización.

2.3.2.3. El proceso del desarrollo organizacional

Para Chiavenato (2009, p. 425) el desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases:

- 1. El diagnóstico**, que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.

2. **La intervención** es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
3. **El refuerzo** es un esfuerzo por estabilizar y mantenerla nueva situación por medio de la realimentación.

En general, el refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado. En realidad, el desarrollo organizacional funciona como un proceso planificado y negociado de cambio organizacional.

2.3.2.4. Técnicas del desarrollo organizacional

Chiavenato (2009, p. 159-165) menciona el desarrollo organizacional utiliza una tecnología muy variada. Las principales técnicas son:

1. **El entrenamiento de la sensibilidad**, también llamado entrenamiento de la sensibilidad, constituye la técnica más antigua y amplia del desarrollo organizacional.

Consiste en reunir a los grupos T (grupos de entrenamiento), orientados por un líder capacitado, para aumentar su sensibilidad en sus habilidades y dificultades para las relaciones interpersonales. El resultado es una mayor creatividad (menos temor a otros y una posición menos defensiva), menor hostilidad hacia los otros (debido a una mejor comprensión de los otros) y mayor sensibilidad de las influencias sociales y psicológicas en el comportamiento en el trabajo. Korman (1971, p. 22). Esto favorece la flexibilidad del comportamiento de las personas en relación con los otros. En general, se aplica de la cima hacia abajo, empieza por la cúpula de la organización y desciende hasta los niveles más bajos.

2. El análisis transaccional (AT) es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales que ocurren por medio de transacciones. Una transacción significa cualquier forma de Comunicación mensaje o relación con los demás. El análisis transaccional es una técnica destinada a los individuos y no a los grupos, porque se concentra en los estilos y los contenidos de las comunicaciones entre las personas. Enseña a las personas a enviar mensajes que sean claros y ágiles y a presentar respuestas que sean naturales y razonables. El objetivo es reducir los hábitos destructivos de comunicación los llamados juegos en los cuales la intención o el significado de las comunicaciones que da oscuro o distorsionado.

El análisis transaccional se asemeja a una terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales y permite a cada individuo auto diagnosticar su interrelación con los otros para modificarla y mejorarla gradualmente.

2.3.2.5. Etapas del desarrollo organizacional

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

a) Diagnóstico inicial

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización.

Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

b) Recopilación de datos

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos.

La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

c) Intervención

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

2.4.1. Acompañamiento pedagógico

Según Román (2014, p. 1.) menciona, el acompañamiento pedagógico es un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos mediante el cual un docente experimentado en una relación horizontal de uno a uno destinando, tiempo, energía y conocimientos, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través de la observación y valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente.

2.4.2. Administración y calidad

Espinoza, (1995, p. 103) “la administración y calidad son categorías consustanciales simbióticas, y por tanto, la calidad es esencia misma de la administración, que se desarrolla y consolida en la medida en que se desarrolla y consolida la administración, contrariamente, la búsqueda permanente de la calidad es el motor para el desarrollo de la administración”.

2.4.3. Calidad

Velarde (2008) “La calidad atañe a todos los departamentos de la organización, no solamente a uno”. (p. 9)

2.4.4. Capacitación

Chiavenato, A. (2009) “La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados de los negocios”. P. 371

2.4.5. Control

Farro (1995) “El control es la función administrativa a través de la cual los gerentes obtienen información para asegurarse de que la acción dirigida se realiza según los objetivos y planes predeterminados y dentro de los límites de la organización” (p. 164)

2.4.6. Delegar

Alvarado (1996, p. 127) “La delegación es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que este desempeñe funciones en representación de quien las delega”.

2.4.7. Dirección

“La dirección, consiste en la estimulación y motivación del personal para que emprenda la acción prevista según los objetivos y planes. El propósito final es la productividad”. Farro, (1997, p. 45)

2.4.8. Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2009, p. 245)"es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo la aportación que hace al negocio de la organización”.

2.4.9. Supervisión

Del Carpio, (2005, p. 160) “Supervisar en la educación actual es compartir la mejora de la calidad y la eficiencia educativa, a través del asesoramiento, promoción, seguimiento, y control del proceso educativo y administrativo”.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Cuadro N° 1

¿En la institución educativa se aplica un modelo de gestión tradicional?

Alternativas	F	%
a) Siempre	5	83
b) A veces	1	17
c) Nunca	0	0
Total	6	100

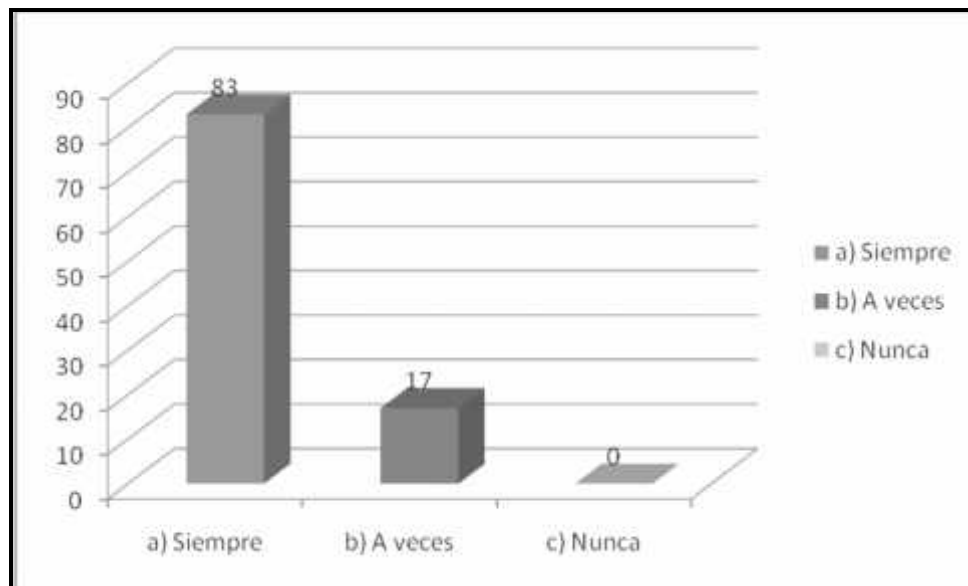
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes.

En la institución educativa el 83% de los docentes siempre aplica un modelo de gestión tradicional: mientras que el 17% a veces lo hacen.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes siempre en la institución educativa aplica un modelo de gestión tradicional; por ello, se hace necesario elaborar un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Gráfico N° 1

¿En la institución educativa se aplica un modelo de gestión tradicional?



Cuadro N° 2

¿Los docentes reciben capacitación por parte de la dirección de la institución educativa?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	2	33
c) Nunca	4	67
Total	6	100

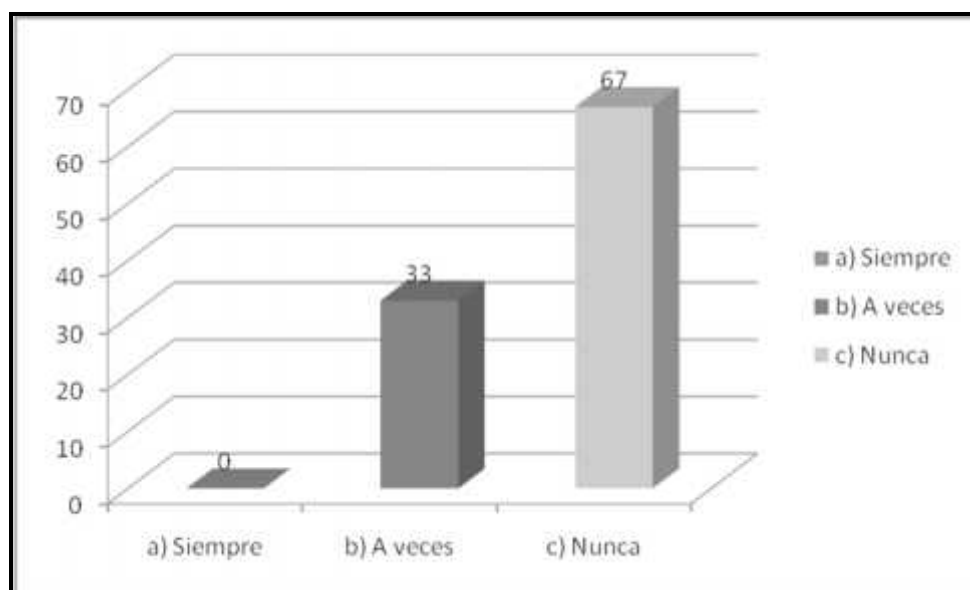
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes.

En la institución educativa el 67% de los docentes respondieron nunca reciben capacitación por parte de la dirección de la institución educativa: mientras que el 33% a veces reciben.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes nunca reciben capacitación por parte de la dirección de la institución educativa; por ello, se hace necesario elaborar un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Gráfico N° 2

¿Los docentes reciben capacitación por parte de la dirección de la institución educativa?



Cuadro N° 3

¿Los docentes muestran ausencia de práctica de valores?

Alternativas	F	%
a) Siempre	6	100
b) A veces	0	0
c) Nunca	0	0
Total	6	100

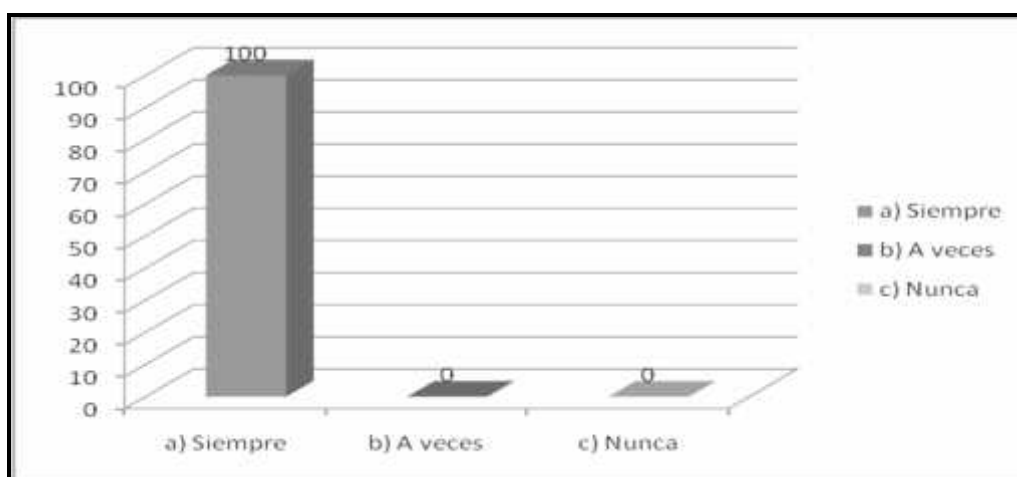
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha encontrado que el 100% de los docentes siempre muestran ausencia de práctica de valores.

Por lo tanto, todos los docentes siempre muestran ausencia de práctica de valores; por ello, se hace necesario elaborar un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Gráfico N° 3

¿Los docentes muestran ausencia de práctica de valores?



Cuadro N° 4

¿Los docentes cumplen oportunamente con las tareas encomendadas por la dirección?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	1	17
c) Nunca	5	87
Total	6	100

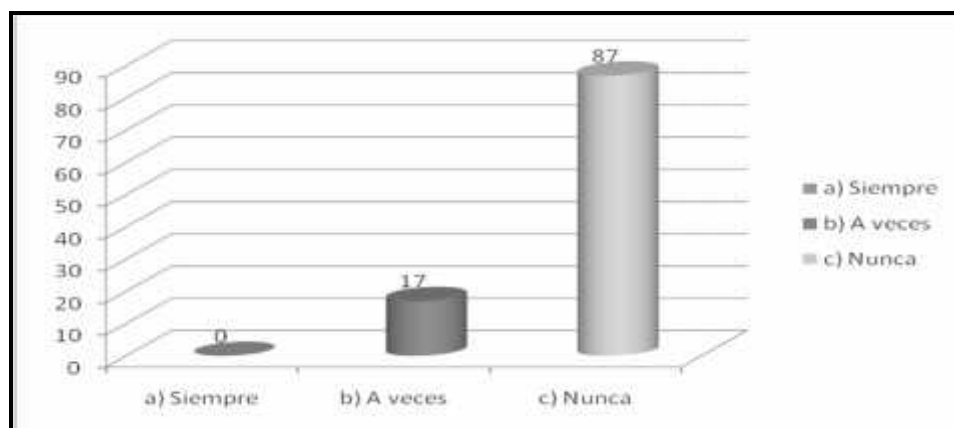
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha encontrado que el 87% de los docentes nunca cumplen oportunamente con las tareas encomendadas por la dirección; seguido del 17% que a veces lo hacen.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes nunca cumplen oportunamente con las tareas encomendadas por la dirección; por ello, se hace necesario elaborar un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Gráfico N° 4

¿Los docentes cumplen oportunamente con las tareas encomendadas por la dirección?



Cuadro N° 5

¿En la institución educativa existe limitada participación de los agentes educativos?

Alternativas	F	%
a) Siempre	6	100
b) A veces	0	0
c) Nunca	0	0
Total	6	100

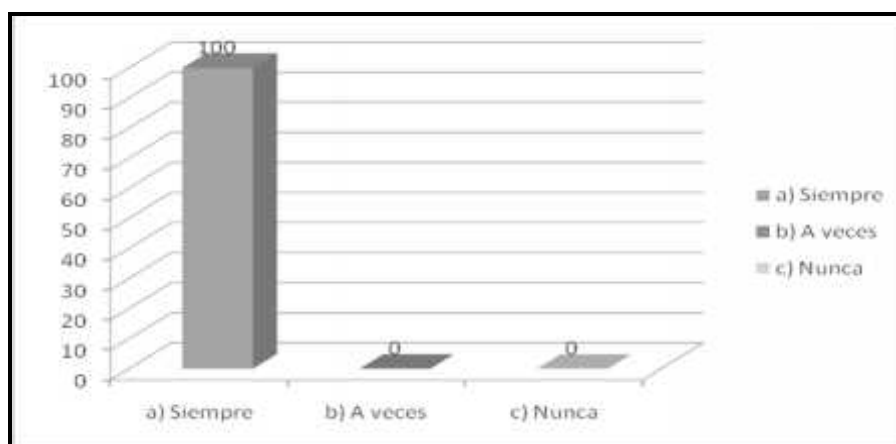
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron en la institución educativa existe limitada participación de los agentes educativos.

Por lo tanto, todos los docentes siempre en la institución educativa tienen limitada participación de los agentes educativos; por ello, se hace necesario elaborar un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Gráfico N° 5

¿En la institución educativa existe limitada participación de los agentes educativos?



Cuadro N° 6

¿En la institución educativa hay ausencia de acompañamiento pedagógico?

Alternativas	F	%
a) Siempre	6	100
b) A veces	0	0
c) Nunca	0	0
Total	6	100

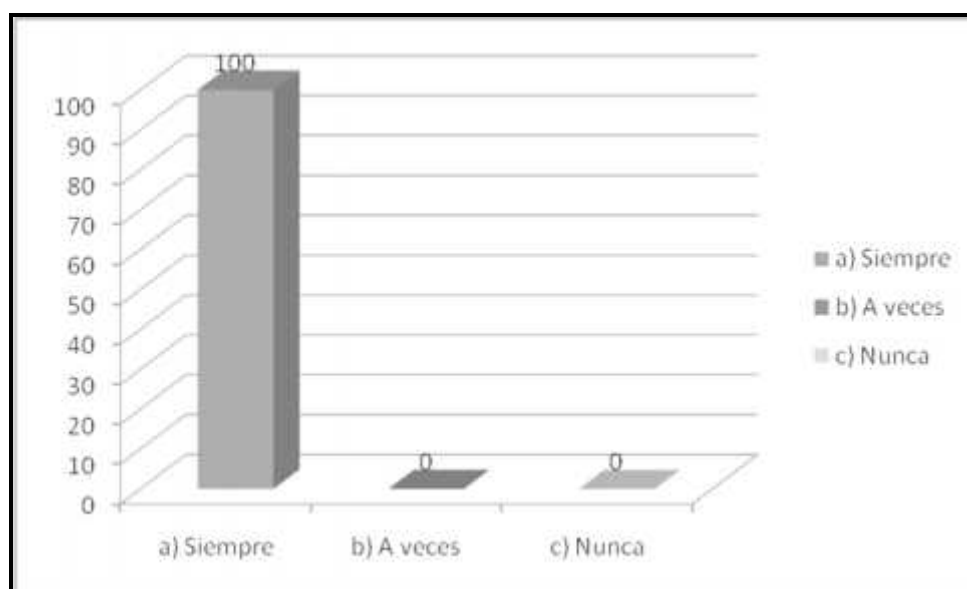
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron en la institución educativa siempre hay ausencia de acompañamiento pedagógico.

Por lo tanto, todos los docentes respondieron siempre en la institución educativa hay ausencia de acompañamiento pedagógico; por ello, se hace necesario elaborar un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Gráfico N° 6

¿En la institución educativa hay ausencia de acompañamiento pedagógico?



Cuadro N° 7

¿Los docentes realizan la planificación de las actividades laborales?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	2	33
c) Nunca	4	67
Total	6	100

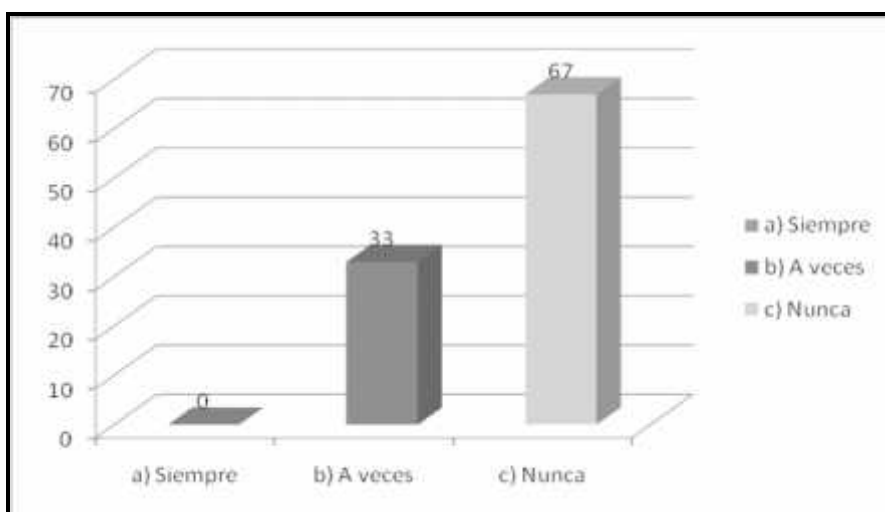
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha encontrado que el 67% de los docentes respondieron nunca realizan la planificación de las actividades laborales en la institución educativa; seguido del 33% que respondieron a veces lo hacen.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron nunca los docentes realizan la planificación de las actividades laborales; por ello, se hace necesario elaborar un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Gráfico N° 7

¿Los docentes realizan la planificación de las actividades laborales?



Cuadro N° 8

¿En la institución educativa los docentes trabajan en base a objetivos propuestos?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	2	33
c) Nunca	4	67
Total	6	100

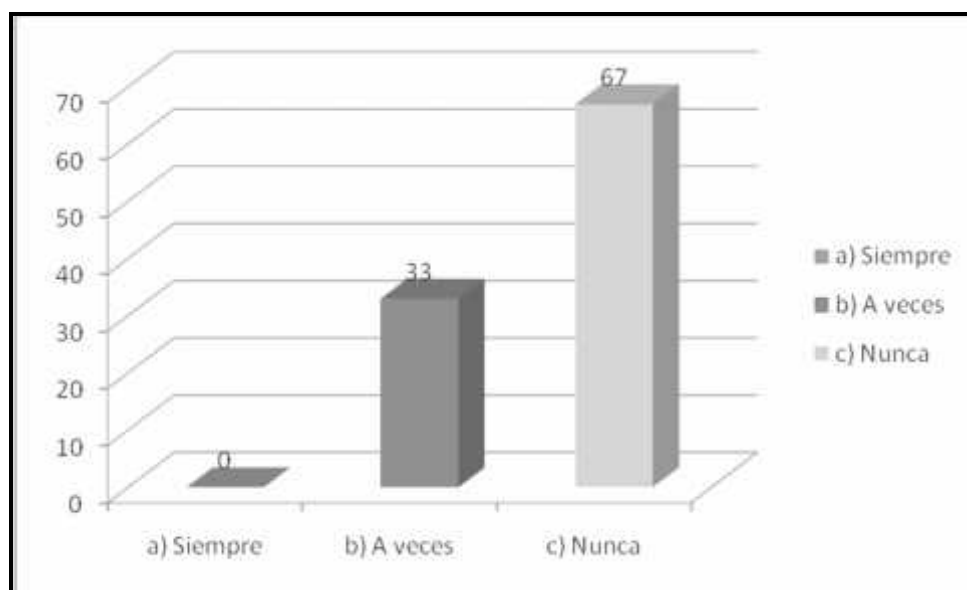
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha encontrado que el 67% de los docentes respondieron nunca en la institución educativa los docentes trabajan en base a objetivos propuestos; seguido del 33% que respondieron a veces lo hacen.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron nunca en la institución educativa los docentes trabajan en base a objetivos propuestos; por ello, se hace necesario elaborar un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Gráfico N° 8

¿En la institución educativa los docentes trabajan en base a objetivos propuestos?



Cuadro N° 9

¿Considera usted adecuada la dirección técnica que se emite en la institución educativa?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	0	0
c) Nunca	6	100
Total	6	100

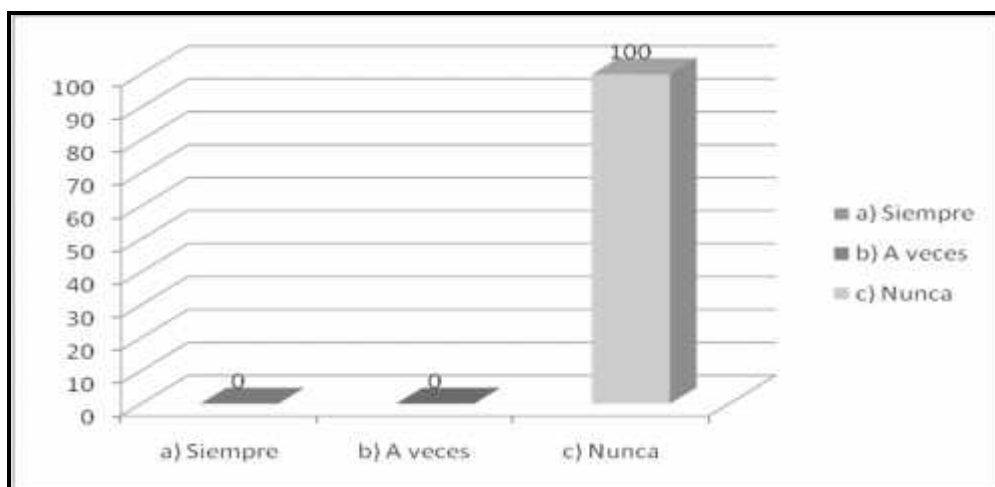
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron nunca considera adecuada la dirección técnica que se emite en la institución educativa.

Por lo tanto, todos los docentes respondieron nunca considera adecuada la dirección técnica que se emite en la institución educativa; por ello, se hace necesario elaborar un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Gráfico N° 9

¿Considera usted adecuada la dirección técnica que se emite en la institución educativa?



Cuadro N° 10

¿Considera usted adecuado el desarrollo organizacional de la institución educativa?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	0	0
c) Nunca	6	100
Total	6	100

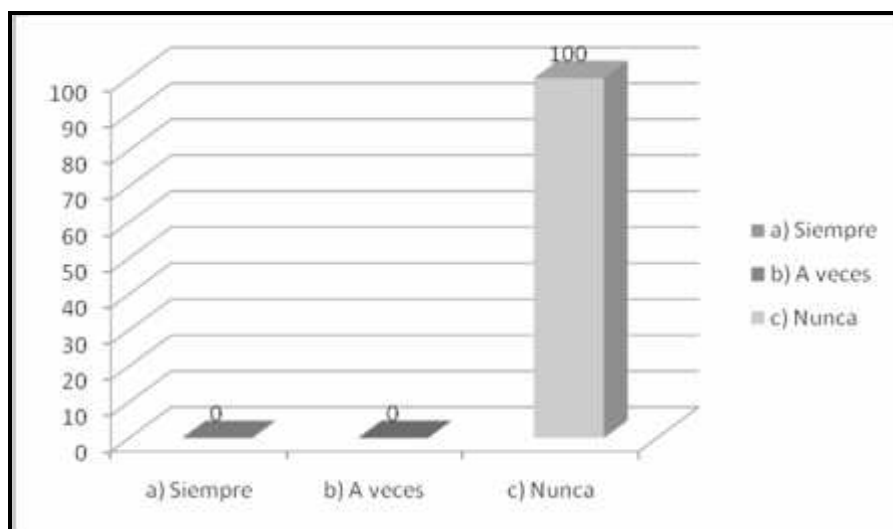
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron nunca considera adecuado el desarrollo organizacional de la institución educativa.

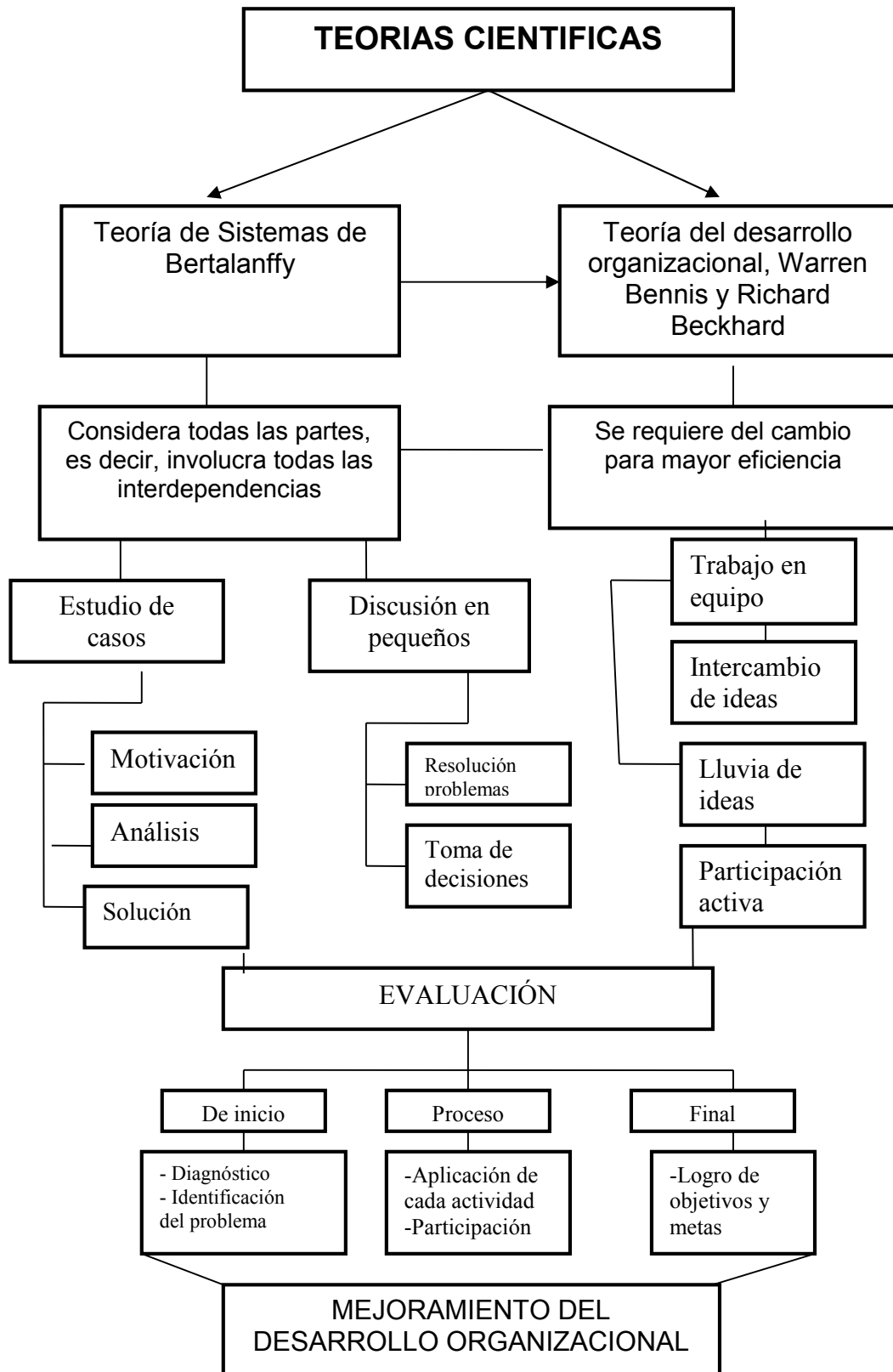
Por lo tanto, todos los docentes respondieron nunca considera adecuado el desarrollo organizacional de la institución educativa; por ello, se hace necesario elaborar un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

Gráfico N° 10

¿Considera usted adecuado el desarrollo organizacional de la institución educativa?



3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA



3.3. PROPUESTA

3.3.1. Introducción y síntesis de la problemática

Los diferentes cambios por los que atraviesa la sociedad, está influenciando en el desarrollo organizacional, debido a que todavía persiste en las instituciones educativas la aplicación de un modelo de gestión tradicional, ausencia de práctica de valores, limitada participación de los agentes educativos, ausencia de acompañamiento pedagógico, falta de planificación y dirección técnica deficiente.

Es fundamental lograr un desarrollo organizacional eficiente, lo cual es una condición indispensable en el mundo actual. Por ello, se debe buscar insertar la institución educativa dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por su público interno como externos, de sus objetivos y procedimientos, para crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

3.3.2. Objetivo de la propuesta

Mejorar el desarrollo organizacional de la institución educativa con un modelo sistémico propuesto con la participación activa de los docentes.

3.3.3. Fundamentación

Para el desarrollo de la propuesta nos apoyaremos en la teoría de Sistemas de Bertalanffy, que sostiene, la comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

También tenemos el apoyo científico de la Teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard, ya que el Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio busca el logro de una eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Es importante elaborar un Modelo Sistémico, porque, es un proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo del desarrollo organizacional involucrando todas las interdependencias.

3.3.4. Estructura o contenidos

El Modelo Sistémico estará compuesto por las siguientes estrategias: Estudio de casos, Discusión en pequeños grupos, Trabajo en equipo, y Lluvia de ideas. Los participantes podrán intercambiar ideas sobre el desarrollo organizacional. Se fomentará la participación individual y colectiva de los docentes, a quienes se les invitará a que hagan preguntas y den sus aportes

Se contará con la participación de un especialista en motivación y conocedor de los diferentes temas a tratar.

3.3.5. Metodología

Los docentes de la Institución Educativa participarán constantemente en las diferentes estrategias, podrán aportar y dar a conocer sus inquietudes.

Para la realización del Modelo Sistémico, se trabajará con estrategias donde se fomentará la participación de todos los docentes a través de lluvia de ideas, etc., ya que estos aspectos permitirán a los docentes que se mejore el desarrollo organizacional, a través de una adecuada planificación, organización, evaluación y control, que contribuirá a mejorar las estrategias.

De acuerdo a los objetivos y necesidades se utilizarán como estrategias lo siguiente:

- ❖ Estudio de casos
- ❖ Discusión en pequeños grupos
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Lluvia de ideas

Estudio de casos

Caso 1: Aplicación de un modelo de gestión tradicional

Descripción: consiste en que el instructor otorga a los participantes un documento que contiene toda la información relativa a un caso, con el objeto de realizar un minucioso análisis y conclusiones significativas del mismo.

Principales usos:

- Estimula el análisis y la reflexión de los participantes.
- Permite conocer cierto grado de predicción del comportamiento de los participantes en una situación determinada.

Desarrollo:

- Presentación del caso de estudio a fondo “Aplicación de un modelo de gestión tradicional”, por parte del instructor con base en los objetivos, nivel de participantes y tiempo que se dispone.
- Distribución del caso entre los participantes.
- Análisis del caso en sesión plenaria.
- Anotar hechos en el pizarrón.

Análisis de hechos:

- El instructor orienta la discusión del caso.
- Presentación del caso de estudio a fondo “Aplicación de un modelo de gestión tradicional”, por parte del instructor con base en los objetivos, nivel de participantes y tiempo que se dispone.
- Se presentan soluciones.
- El grupo obtiene conclusiones significativas del análisis y resolución del caso.

Recomendaciones:

- Es importante que el instructor no exprese sus opiniones personales de manera adelantada del caso.
- Considerar que en algunos casos no existe una solución única.
- Señalar puntos débiles del análisis de los grupos.
- Propiciar un ambiente adecuado para la discusión.
- Registrar comentarios y discusiones.
- Guiar el proceso de enseñanza con discusiones y preguntas hacia el objetivo.
- Evitar casos ficticios, muy simplificados o en su defecto, muy extensos.

Discusión en pequeños grupos

Descripción: consiste en la formación de grupos de 4 a 10 personas con el fin de intercambiar experiencias, ideas, opiniones y conocimientos con el objeto de resolver un problema o situación conflictiva, tomar decisiones, buscar datos o simplemente adquirir conocimientos aprovechando los aportes de los participantes.

Principales usos:

- Propiciar la creatividad y participación del grupo.
- Aprovecha los conocimientos y la experiencia del grupo.
- Estimula la reflexión y análisis.

Desarrollo:

- Presentación por parte del instructor el tema o problema a discutir “Ausencia de práctica de valores”
- Discusión y análisis de los participantes del tema en cuestión.
- Presentación de los aportes de cada uno de los grupos ante el resto de los participantes.
- Resumen y conclusiones por parte del instructor.

Recomendaciones:

- Habilidad para moderar la discusión, estimularla y no permitir que se desvíe.
- Verificar que el tema a discutir sea de interés.
- Procurar el análisis de todos los aspectos del tema.
- Evitar que un participante monopolice la discusión.

- Tener tacto y paciencia para comprender y encausar las opiniones de los participantes.
- No permitir que la discusión se extienda demasiado tiempo sobre el mismo tópico.
- Orientar hacia el logro de objetivos.

Trabajo en equipo

Descripción: Consiste en una división equitativa del trabajo donde se dan intercambios constructivos entre los participantes apuntando al logro de los objetivos comunes y resultados beneficiosos para ellos mismos y para los demás miembros del equipo. De tal modo que se instaure una interdependencia positiva entre los participantes.

Principales usos:

- Interrelacionar entre los asistentes.
- Análisis y críticas constructivas.

Desarrollo:

Trabajo en equipo 1: Limitada participación de los agentes educativos

Trabajo en equipo 2: Ausencia de acompañamiento pedagógico

- Se desarrollarán dos estrategias de trabajo en equipo, integrado por tres docentes.
- Desarrollo del temario sobre “Limitada participación de los agentes educativos” y el segundo día se desarrolla sobre “Ausencia de acompañamiento pedagógico”.
- Desarrollo de análisis e interpretación del tema.
- Extracción de conclusiones.

Lluvia de ideas

Descripción: La lluvia de ideas es una técnica en la que un grupo de personas, en conjunto, crean ideas. Esto es casi siempre más productivo que cada persona pensando por sí sola.

Principales usos:

- Cuando deseamos o necesitamos obtener una conclusión grupal en relación a un problema que involucra a todo un grupo.
- Cuando es importante motivar al grupo, tomando en cuenta las participaciones de todos, bajo reglas determinadas.

Desarrollo:

Lluvia de ideas 1: Falta de planificación.

Lluvia de ideas 2: Dirección técnica deficiente

- Seleccione un problema o tema, definiéndolo de tal forma que todos lo entiendan.
- Pida ideas por turno, sugiriendo una idea por persona, dando como norma de que no existen ideas buenas ni malas, sino que es importante la aportación de las mismas.
- Darle confianza al grupo, aunque en algunos momentos puede creerse que son ideas disparatadas.
- Las aportaciones deben anotarse en el rotafolio o pizarrón.
- Si existiera alguna dificultad para que el grupo proporcione ideas, el conductor debe de propiciar con preguntas claves como: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? ¿Por qué?
- Identificar las ideas pertinentes. Una vez que se ha generado un buen número de ideas, éstas deben de ser evaluadas una por una. Luego se marcan para hacer fácil su identificación.

- Priorizar las mejores ideas. Los participantes evalúan la importancia de cada aportación de acuerdo a los comentarios del grupo, pero tomando en cuenta el problema definido al inicio de la sesión.
- Hacer un plan de acción. Una vez que se han definido las soluciones, es necesario diseñar un plan de acción y así proceder a la implementación de las soluciones.

Recomendaciones:

- Es recomendable usarla al inicio del planteamiento de alguna sesión de trabajo.
- Se puede integrar a otras técnicas como la expositiva, discusión en pequeños grupos.
- La persona que coordine la actividad, debe de tener un amplio control del grupo y de alguna manera familiarizado con el problema, aunque no necesariamente.

3.3.6. Funcionamiento

- **Responsables:** Director y la responsable de la propuesta.

- **Áreas:** Administrativas y académicas

- **Actividades pasos específicos para proponer las bases**

Primeramente se coordinará con el Director, luego se coordinará con los docentes a fin de lograr la participación activa de todos los beneficiarios.

- **Fases: Definición del orden secuencial para realizar las actividades**

- La primera será una fase de motivación, sensibilización y concientización a los docentes sobre la importancia del desarrollo organizacional en la Institución Educativa.
- La segunda fase que persigue la mejora del desarrollo organizacional de la Institución para lograr el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la adecuada planificación, organización, evaluación y control de las actividades.

Esta fase implica la elaboración de Estudio de casos, discusión en pequeños grupos, trabajo en equipo, lluvia de ideas.

- La tercera fase denominada Fase de integración.
- Para dicho desarrollo se tendrá en cuenta:

La planificación, se basa en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la institución.

Organización, establece procedimientos.

Evaluación, orientación, retroalimentación.

- Calendario: Fechas inicio y término

Actividades	Responsable	Meses					Materiales	Tiempo
		1	2	3	4	5		
Estudio de casos Caso 1: Aplicación de un modelo de gestión tradicional	Investigadora	X					- CD - TV - Hojas bond - Lapiceros	3 horas
Discusión en pequeños grupos Práctica de valores	Investigadora		X				- Hojas bond - Lapiceros	3 horas
Trabajo en equipo Trabajo en equipo 1: Limitada participación de los agentes educativos Trabajo en equipo 2: Ausencia de acompañamiento pedagógico	Investigadora			X			- Hojas bond - Lapiceros	3 horas
Lluvia de ideas Lluvia de ideas 1: Falta de planificación. Lluvia de ideas 2: Dirección técnica deficiente	Investigadora				X		- CD - Televisión	3 horas

Reporte del avance: Seguimiento de las acciones de acuerdo al cronograma de acciones, (Al inicio y al final).

- La periodicidad: Tiempo dispuesto para informar sobre los avances

Cada actividad será desarrollada una vez a la semana, durante 3 horas pedagógicas.

- Financiamiento: Los gastos serán solventados con recursos propios de la investigadora.

3.3.7. Evaluación

La evaluación será realizada teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

a) Evaluación de inicio

- Diagnóstico e identificación del problema.

b) Evaluación de proceso

- Aplicación y desarrollo de los seminarios.
- Aplicación de los talleres.
- Manejo de estrategias.
- Trabajo individual y en equipo
- Participación activa.
- Evaluación de avance.

c) Evaluación final

- Aplicación de post evaluación, para ver el logro de objetivos y metas propuestos.

CONCLUSIONES

PRIMERA : Respecto al primer objetivo específico, se ha encontrado que las causas que generan el deficiente desarrollo organizacional es debido a la aplicación de un modelo de gestión tradicional, ausencia de práctica de valores, limitada participación de los agentes educativos, ausencia de acompañamiento pedagógico.

SEGUNDA : Respecto al segundo objetivo específico, el diseño de un modelo sistémico contribuirá a mejorar el desarrollo organizacional de la I.E. Especial CEBE “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana, provincia de La Concepción, Cusco-2015.

TERCERA : Según el objetivo general se ha encontrado, con la propuesta del modelo sistémico se mejorará el desarrollo organizacional de la I.E. Especial CEBE “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana, provincia de La Concepción, Cusco-2015.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directores y colegas de las demás instituciones, aplicar el modelo sistémico y la propuesta expuestos en esta tesis, para que sean valorados y adaptados a los diferentes escenarios educativos.
2. El diseño del modelo sistémico debe servir como elemento motivador a otros educadores de las demás instituciones, para desarrollar nuevas propuestas y alternativas para mejorar el desarrollo organizacional.
3. El director de la Institución Educativa Especial CEBE “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana, provincia de La Concepción, Cusco, debe aplicar el modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa*. Universidad César Vallejo de Trujillo.
- Bertalanffy, V. (1996). *Teoría de Sistemas*. México: Trillas.
- Chiavenato, A. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I, *Os Novos Paradigmas*.
- Del Carpio, J. (2005). *Hagamos un magisterio diferente para el cambio*. Arequipa, Perú: Sociedad Gráfica del Sur.
- Espinoza, N. (1995). *Ontología de la administración*. Lima: San Marcos.
- Farro, F. (1995). *Gerencia de centros educativos*. Lima: Centro de Proyección Cristiana.
- Farro, F. (1997). *Planificación y administración de sistemas educativos*. Lima: Centro de Publicaciones de la Universidad de Lima.
- Korman, A. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Velarde, C. (2008). *Sistemas y modelos de calidad*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Román, J. (2014). *Acompañamiento pedagógico en el aula*.
<http://www.monografias.com/trabajos101/acompanamiento-pedagogico-aula/acompanamiento-pedagogico-aula.shtml>
- Shonk, J. (1997). *Team-Based Organizations*, Irwin, Chicago.
- Warren, B y Beckhard, R. (1972). *Teoría del desarrollo organizacional*

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Estimado colega:

A continuación hallaras una serie de preguntas, de las cuales deberás marcar con una equis (x) una sola respuesta que consideres correcta, que permitirá proponer alternativas de solución.

1. ¿En la institución educativa se aplica un modelo de gestión tradicional?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

2. ¿Los docentes reciben capacitación por parte de la dirección de la institución educativa?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

3. ¿Los docentes muestran ausencia de práctica de valores?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

4. ¿Los docentes cumplen oportunamente con las tareas encomendadas por la dirección?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

5. ¿En la institución educativa existe limitada participación de los agentes educativos?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

6. ¿En la institución educativa hay ausencia de acompañamiento pedagógico?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

7. ¿Los docentes realizan la planificación de las actividades laborales?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

8. ¿En la institución educativa los docentes trabajan en base a objetivos propuestos?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

9. ¿Considera usted adecuada la dirección técnica que se emite en la institución educativa?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

10. ¿Considera usted adecuado el desarrollo organizacional de la institución educativa?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca